

Drie-sporenbeleid bij implementatie Business Intelligence

RESULTAAT VAN SAMENWERKING

Veel Business Intelligence projecten leveren niet het gewenste resultaat, omdat de implementatie niet gericht is op het ondersteunen van de business. Door gebruik te maken van een implementatiemethode die uitgaat van de organisatie, kunnen betere resultaten worden geboekt.

Door Peter van Til

Een BI-project heeft als doel om een deel van het BI-proces te implementeren. Het BI-proces moet een logisch onderdeel van het bedrijfsproces worden. Kleine stappen zorgen voor een behapbare implementatie van BI in het bedrijfsproces. Iedere stap is een afzonderlijk project dat leidt tot het uiteindelijke doel: in de bedrijfsprocessen geïmplementeerde BI. Het BI-project maakt het BI-proces mogelijk. Het einde van een BI-project zorgt voor een verbetering van het continue BI-proces. Een goede samenwerking tussen betrokken partijen (business en IT) is hierbij onontbeerlijk.

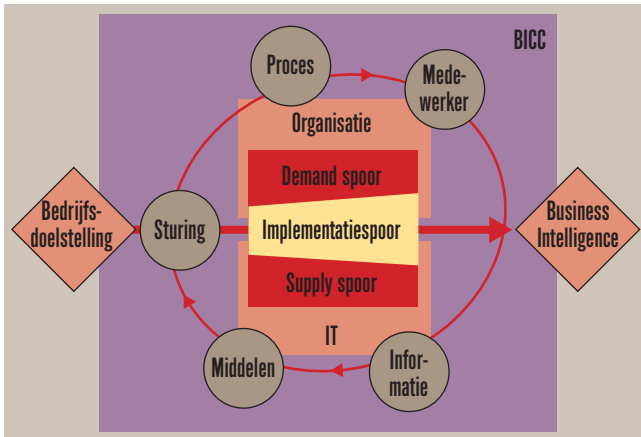
Balans

De samenwerking tussen business en IT, beter gezegd het gebrek aan samenwerking, wordt echter vaak gezien als het meest in het oog springende probleem bij het realiseren van BI-oplossingen. Bijna altijd is het de IT-afdeling die aan de touwtjes trekt en wordt de business daarbij op sleeptouw genomen als een remmende factor. Dit kan men echter niet alleen in de schoenen schuiven van IT. De business heeft vaak weinig oog voor de meerwaarde die IT-ondersteuning kan bieden en gaat door met de dagelijkse werkzaamheden, zonder acht te slaan op de verrichtingen van IT. Er is dus geen balans tussen de partijen waardoor geen begrip en geen samenwerking kan ontstaan. Er ontstaat balans door de inbreng van beide partijen aan

elkaar te relateren. IT zorgt voor de middelen en informatie die nodig zijn om BI te kunnen faciliteren. De organisatie zorgt voor de medewerkers en de processen die met de oplossing moeten werken. De elementen 'middelen', 'informatie', 'medewerker' en 'proces' vormen samen met 'sturing' de vijf elementen die veranderingen ondergaan bij het invoeren van Business Intelligence. Deze vijf elementen zijn verdeeld over drie sporen; het demand-spoor, het supply-spoor en het implementatiespoor, zie afbeelding 1.

Drie-sporenbeleid

In de drie projectsporen is constant aandacht voor de veranderelementen. Opvallend is dat de implementatie niet aan het eind van het project wordt ingezet, maar vanaf het begin van het project een centrale rol speelt. Het zorgt voor *alignment*, voor samenwerking en begrip, tussen organisatie en IT, tussen demand en supply. Het vormt een schakel tussen de continuïteit van de business en de eindigheid van de projecten. Implementeren is geen projectactiviteit meer, maar is een doorlopend proces geworden. Alignment en draagvlak wordt beter verkregen als partijen begrip tonen voor elkaars situatie. Een Business Intelligence Competence Center (BICC) speelt hierbij een belangrijke rol. In het BICC zijn beleidsmaker en architecten van de business en van IT aanwezig om BI in de organisatie zo efficiënt mogelijk te implementeren. Er is een duidelijke visie aanwezig op waar en hoe Business Intelligence de organisatie kan ondersteunen.



Afbeelding 1: Drie-sporenbeleid.

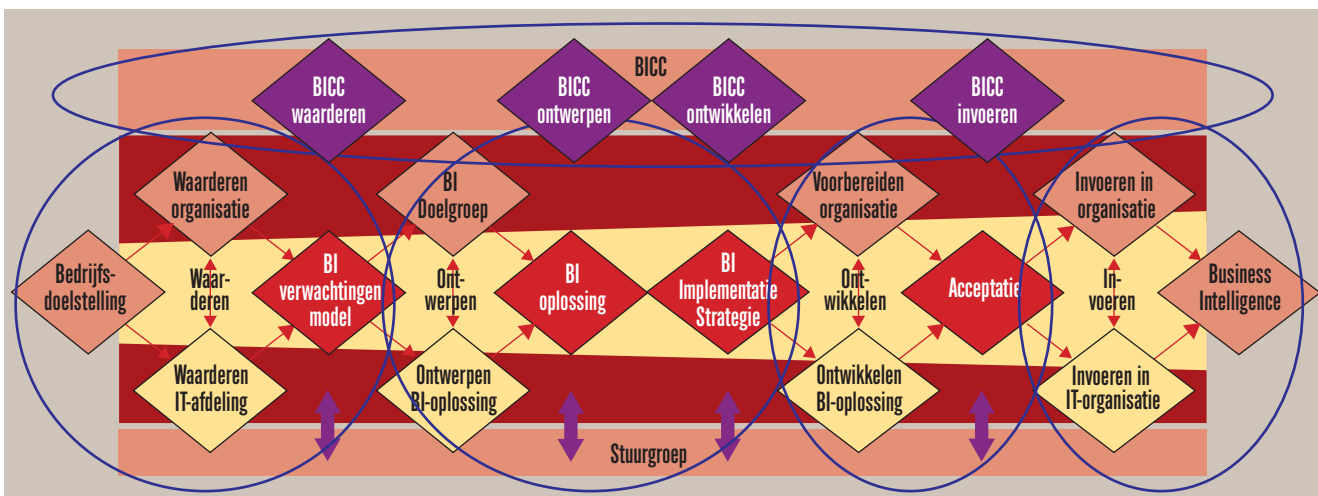
De architecten zorgen voor het benodigde kader waarbinnen de ondersteuning zijn vorm moet krijgen. Standaarden en richtlijnen worden opgesteld op basis van best practices uit de projecten en er wordt vanuit het BICC toegezien dat deze best practices worden toegepast. Hierdoor ontstaat een efficiënte aanpak van projecten en wordt de *time to market* van de toepassingen aanzienlijk verkort. Het project voert alle activiteiten uit die nodig zijn om tot het gewenste resultaat te komen. De activiteiten zijn daarbij verdeeld in vier procesclusters. Dit zijn 'waarderen', 'ontwerpen', 'ontwikkelen' en 'invoeren'. Met de stuurgroep wordt regelmatig afgestemd in hoeverre de business case kan worden ondersteund met de voorgestelde oplossing en wat er gedaan moet worden om eventuele afwijkingen te kunnen invullen. Het cluster 'waarderen' legt de focus op de business case en de huidige situatie van de organisatie. We waarderen als het ware de huidige situatie (*ist*) ten opzichte van de opdracht in de business case (*soll*). De kloof tussen deze situaties leggen we vast in het BI-verwachtingen-model. We weten nu van elkaar wat we mogen verwachten. Deze fase mag niet langer dan twee weken duren.

Ontwerp

Het tweede cluster richt zich op het ontwerpen van de beoogde BI-oplossing. We stellen vast wat de organisatie aan kennis en vaardigheden tekort komt om met de nieuwe hulpmiddelen uit de voeten te kunnen. We specificeren de benodigde functionaliteiten van de nieuwe oplossing, wat de nieuwe werkwijze moet worden en wat de impact is voor alle betrokkenen. Om de specificaties goed te kunnen opstellen is het noodzakelijk dat de organisatie weet wat er in de nieuwe situatie allemaal mogelijk is. Vandaar dat de gesprekspartners op de hoogte moeten zijn van elkaars omstandigheden en 'business'. Een analist moet de business kennen, een key-user moet de mogelijkheden van de gebruikte tooling kennen. Voor deze gesprekspartners zijn specifieke opleidingstrajecten voorzien. Als de specificaties zijn afgerond stellen we vast wat de beste manier is om de nieuwe werkwijze in de organisatie te implementeren en hoe we de oplossing het beste kunnen testen. Voor deze fase rekenen we een maand. Als dit veel langer duurt is het aan te raden om de totale omvang van het project te splitsen zodat de resultaten sneller zichtbaar zijn voor de organisatie.

In het derde procescluster, 'ontwikkelen', worden enerzijds de specificaties omgezet naar een werkend systeem en anderzijds wordt de organisatie verder voorbereid op de nieuwe situatie. Het BI-doelgroeponderzoek uit het cluster 'ontwerpen' heeft een beeld opgeleverd van waar de organisatie tegen aanloopt bij het niet kennen van, of niet kunnen of willen werken met de nieuwe oplossing. In het ontwikkelcluster wordt hier met specifieke scholingsprogramma's op ingespeeld. Belemmeringen worden weggenomen waardoor de organisatie goed is voorbereid op de nieuwe situatie. De scholing draagt natuurlijk ook bij aan de acceptatie van het nieuwe systeem. Reken voor deze fase op ongeveer twee maanden.

Het vierde cluster 'invoeren' zorgt voor het in gebruik nemen van het nieuwe systeem. In gebruik nemen betekent zowel



Afbeelding 2: BI-projectstructuur in combinatie met de drie sporen.

activiteiten aan organisatiekant als aan IT-kant. De activiteiten zijn er op gericht om alle taken over te dragen aan de lijnorganisatie en aan BI-beheer. Aan het einde van de invoering is de BI-oplossing volledig in de organisatie ingevoerd. Deze fase mag maximaal twee weken duren.

Activiteiten BICC

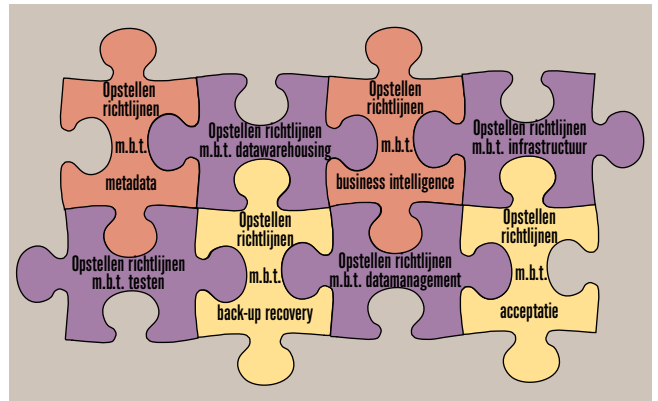
Ieder procescluster bestaat uit drie of vier processen en ieder proces is verdeeld in één of meer werkgebieden. Een werkgebied bestaat op zijn beurt weer uit een aantal logisch bij elkaar horende activiteiten. Bij het doorlopen van alle activiteiten moeten we een pragmatische instelling hebben. De activiteiten zijn opgesteld vanuit ervaringen die in diverse projecten zijn opgedaan. Dit wil niet zeggen dat in een project alle activiteiten relevant zijn. In het projectplan worden de werkgebieden en activiteiten opgenomen die moeten worden uitgevoerd om het gewenste resultaat te kunnen realiseren. Hierbij wordt expliciet aangegeven dat een activiteit eventueel niet wordt uitgevoerd en wat hiervan de reden is.

Om een project succesvol te kunnen uitvoeren is een groot aantal rollen bij het project betrokken. Deze rollen zijn weer over de drie sporen verdeeld. Per werkgebied/activiteit wordt aangegeven welke rollen nodig zijn. Hierdoor is ver vooraf bekend wanneer er van een bepaalde persoon iets wordt verwacht, waardoor hij zijn activiteitenplanning hierop kan aanpassen. Dit geeft inzicht in de mate van samenwerking tussen alle betrokkenen. Een samenwerking die het fundament is voor succes!

Naast deze projectactiviteiten hebben we ook een expliciete samenwerking met het BICC. Het BICC voert veel activiteiten uit waarvan de resultaten gebruikt kunnen (en moeten)

worden in de diverse projecten. Een afvaardiging van het BICC zal daarom altijd participeren in de afzonderlijke projecten. In tegenstelling tot de echte projectactiviteiten kan er geen volgorde worden vastgesteld in de activiteiten die door het BICC worden verzorgd. In afbeelding 3 is daarom gebruik gemaakt van een puzzel. Hoe meer puzzelstukjes zijn ingevuld

door het BICC, hoe sneller een project kan worden uitgevoerd. Indien een activiteit nog niet door het BICC is afgerond, zal dit door het project moeten worden ingevuld. Het resultaat wordt dan door het BICC overgenomen en als richtlijn meegenomen in andere projecten. Het voordeel van deze aanpak is dat een project voor alle activiteiten die door het BICC zijn uitgevoerd alleen moet toetsen of het project aan de vastgestelde richtlijnen kan voldoen. Indien er afwijkingen



Afbeelding 3: Activiteiten van het BICC.

nodig zijn, worden deze in overleg met het BICC ingevuld. Het BICC voert activiteiten uit die binnen alle vier de fasen van een project gebruikt kunnen worden.

In afbeelding 3 zijn als voorbeeld enkele activiteiten van het BICC opgenomen die gebruikt kunnen worden in de fase 'ontwerpen'. De organisatie van het BICC is afhankelijk van de doelstellingen ervan en van het maturity-niveau waarop het BICC kan acteren. De kern van het BICC wordt gevormd door een BICC-manager, een business analist, een data steward en een technisch expert. De taak van de BICC-manager is om, naast de dagelijkse leiding, de waarde en de potentie van het BICC door de gehele organisatie te promoten. De business analist heeft een adviserende en een verantwoordelijke rol naar de projectteams (functionele linking pin). Hij heeft diepgaande kennis van de business processen en de sturing ervan. De data steward zorgt voor een optimale datakwaliteit en draagt verbeterpunten aan. De technisch expert heeft een adviserende en verantwoordelijke rol op het gebied van de technische requirements.

Afhankelijk van de taken die een BICC moet en wil uitvoeren kunnen deze rollen worden uitgebreid met een metadata administrator, project manager(s), BI consultant(s), kennismanager, BI ontwikkelaar, opleidingsconsultant, statisticus en een administratief medewerker.

Conclusie

Samenwerking tussen organisatie en IT, tussen project en BICC en tussen project en stuurgroep levert 'alignment' voor de totale organisatie. Dit is een voorwaarde voor het succes van een project in het algemeen en een BI-project in het bijzonder. Alle activiteiten in het project zijn er op gericht om de beoogde Business Intelligence zo snel en zo goed mogelijk in de organisatie te verankeren. Een beperkte doorlooptijd van het project zorgt voor de snelheid, die nodig is om de veranderende organisatie bij te houden in de gewenste ondersteuning bij de besluitvorming.

Peter van Til (peter.van.til@sogeti.nl) is senior BI consultant bij Sogeti Nederland BV.

Alignment en draagvlak wordt beter verkregen als partijen begrip tonen voor elkaars situatie